

異文化社会への経営移転は可能か -- マエカワ・メキシコ工場での調査を中心に

著者	清川 雪彦, 大場 裕之
権利	Copyrights 日本貿易振興機構 (ジェトロ) アジア経済研究所 / Institute of Developing Economies, Japan External Trade Organization (IDE-JETRO) http://www.ide.go.jp
雑誌名	アジア経済
巻	58
号	4
ページ	30-54
発行年	2017-12
出版者	日本貿易振興機構アジア経済研究所
URL	http://hdl.handle.net/2344/00049810

異文化社会への経営移転は可能か

——マエカワ・メキシコ工場での調査を中心に——

きよ かわ ゆき ひこ
清 川 雪 彦
おお ぼ ひろ ゆき
大 場 裕 之

《要 約》

いわゆる「日本的経営」は、日本の社会構造や文化に根ざしているがゆえ、その海外移転は困難であると、しばしば指摘される。しかし果たしてこうした見解は正しいのか否かを検証することが、本稿の主要な課題である。

ここでは日本の代表的な産業用冷凍機メーカーのメキシコへの技術移転・経営移転の事例を取りあげ、日本の経営の究極的目標である「意欲的労働力」形成の問題を明らかにすべく、2度にわたり職務意識に関する現地調査を行った。そして意欲的労働力の形成に必要な3つの集合的職務意識（構成概念）について判別分析を施し、その結果比較的早い時点で、日本的経営の移転が概ね実現していることが明らかにされた。換言すれば文化的な差異は、必ずしも日本的経営の移転に際して、それ程大きな障害とはならないことが、限定的とはいえ論証されたと言えよう。

はじめに

- I 日本の経営と意欲的労働力の形成
 - II 職務意識調査の実施と概要
 - III マエカワのメキシコ進出とその展開
 - IV 構成概念による職務意識の統計分析
- 結びに

は じ め に

20世紀末以降の日本経済の低迷や労働力人口の通減傾向などにより、これまでの日本的労務慣行たる長期雇用や年功的賃金制度などは、もはや見直さざるを得ない状況となっている。

しかもそれだけにとどまらず、いわゆる「日本的経営」（我々の正確な定義は後述）全般に対しても否定的な評価がなされ、さらにはそもそも同質的な日本社会で有効に機能し得た「日本的経営」は、海外直接投資などに際し海外に移転するのは、一般に困難且つ不適切であるという見解すら散見されるようになってきている。

しかし果たしていわゆる「日本的経営」には、海外移転に値する十分な合理性や普遍性は、内包されていないのであろうか。はたまた異文化社会への経営移転に際し、適応化をなし得るだ

けの柔軟性を具備してはいないのであろうか。こうした問題に対する1つの限定的回答を見いだすことが、本稿の主要な課題である。

我々は「日本的経営」の本質は、種々の労務管理施策を用いながらも、究極的には「意欲的労働力」を形成することにあると理解している。ただその労働意欲そのものを直接確認・計測することは一般に難しいため、本稿では管理者・従業員への職務意識調査を実施し、そこから得られる構成概念の組合せによって労働意欲を測定する間接的手法を採用することを通じ、この問題すなわち異文化社会に対する「日本的経営」の移転成否が判断される構造となっている。

現代の途上国への直接投資では、当然のことながら技術移転だけではなく経営移転をも伴う場合が通例である。したがって日本の場合、アジア諸国に対する経験・実績に関しては豊富であるが、本稿の趣旨からいって、できるだけ日本文化とは距離のある国での実情を分析したいと考えた。そうした観点から我々は、ラテン・アメリカ諸国の事例を取り上げることが企図し、幸いにも産業用冷凍機メーカーの前川製作所のメキシコ工場が調査への協力依頼を快諾してくれるところとなり、本稿では「日本的経営」のメキシコへの移転事例を分析する。

もっともそうはいっても、ここでメキシコ文化と日本文化の距離を本格的に論ずるだけの力量も紙幅も我々には無い。それゆえ本稿では、構成概念の項目に含まれる価値判断や考え方における両者の相違を、必要に応じ「世界価値観調査」との照合により、その異質性（距離）に言及する程度にとどめていることを、あらかじめこわっておきたい^(注1)。

以下第Ⅰ節では、まず「日本的経営」に対す

る我々の理解ならびに定義を議論し、次いで労働意欲を把握するための構成概念とその計測理念に言及する。また第Ⅱ節では、2005年と2011年の2度にわたって実施した工場調査の具体的実施方法と、調査票に含まれている質問事項の調査意図などを確認しておく。さらに第Ⅲ節では、マエカワ・メキシコ工場の概略とそこで採られてきた労務管理施策について触れておく。そして最後の第Ⅳ節において、我々の職務意識調査の結果に基づく統計分析により、経営移転の成否を判断したい。

Ⅰ 日本の経営と意欲的労働力の形成

日本的経営に対する理解は、研究者によってかなり多岐にわたる。すなわち長期（終身）雇用制度や年功賃金制あるいは年功的内部昇進制など人事管理面の特異性に着目する立場や、提案制度ならびにTQC活動やOJTなど現場を重視する生産システムに特色を見いだす見解、さらには稟議制や配置転換制度あるいはボトム・アップ型意思決定等々の背後に存在する集団主義的且つ平等主義的な経営理念を重要視する立場など、実に様々である^(注2)。

しかしここで我々が特に強調しておきたい点は、そうした種々の制度や慣行そのものの労務管理的意義よりも、むしろそれらを通じて醸成される意識の変容にこそ、「日本的経営」の本質ならびに意図があると考えられることである。さしあたり日本的経営とは、「企業の成長や雇用の維持を基本的戦略とし、企業内の階層別賃金格差をなるべく小さくすることにより、組織内に平等主義的風土を醸成し、且つ同時に全員参加のモチベーションを高め得るような各種

の具体的労務管理施策を積極的に採用する経営スタイル」を意味すると、多少一般的に理解することが可能であろう。

しかし問題のより本質的な側面は、そこに含まれる様々な制度や慣行は、いずれも究極的には労働意欲の向上ないし意欲的労働力（含む監督者層）の形成を意図しているものに他ならないことと言ってよい。ただそうした制度や慣行の導入は、労働意欲向上の契機とはなるものの、必ずしも意欲向上の程度を示すものではないがゆえ、ここでは職務意識の面からそれらを把握しようとしていることを、念頭においておきたい。なお通常この「意欲的労働力」とは、働くこと自体にも意義をおぼえ、主体性や自主的判断力を備えた労働力を指す。つまりそれは、単に与えられた職務を着実にこなす、職務規律を遵守するいわゆる「規律ある（disciplined）労働力」を超え、主体的に考えて行動できる能動的な労働力を意味している。

ところでこうした労働意欲は、これまで経済学では、直接的な測定や把握が困難なため X-efficiency として陰伏的に処理されてきた。しかし社会心理学や経営学では、働く意欲の問題は職務意識の一環として様々な角度から分析されており^(注3)、ここでもまた職務意識調査の結果に基づき統計的な分析を試みる。

我々の場合、先行研究の含意をも踏まえ、労働意欲（motivation）は、(1) 組織への一体感（a Sense of unity in the organization）および (2) コミットメント（commitment）や (3) 職務満足（job satisfaction）などが強いほど、その意欲は高まると想定しており、それらの具体的な把握方法の工夫ならびに解析が、本稿の中心的な課題となる。

すなわち「組織への一体感」とは、各従業員（以下、管理者も含む）が帰属する組織に対して、また協働する従業員達が相互間で有する一体感を指すが、いわゆる日本的経営では、とりわけこれを醸成・助長するための様々な具体的手段が採られている。例えば全社的なレクリエーション活動を行うとか、制服の着用や朝礼の実施、あるいは管理職と一般従業員が同一の食堂を利用したり、その他様々な両者のコミュニケーションを図るための工夫が施されていることなどが良く知られている。

なおこうした個々の事象への反応を総合し、より普遍性の高い抽象的概念（この場合「組織への一体感」）に形成されたものは、一般に構成概念（construct）と呼ばれる。それは、統計分析などに応用された場合、潜在変数とか因子と呼称されるものに対応していることにも留意しておきたい。

次に構成概念としての「コミットメント」であるが、我々の場合には、雇用状態や生産組織に対する心理的な肯定感およびその積極的な評価として定義されている^(注4)。それは例えば、長期の雇用保証に対する前向きな評価や、職場に親しい友人や相談相手がいること、あるいは職場に対して誇りを有することなどとして捉えられ得るものと考えられている。つまりコミットメントの程度が高いほど、労働意欲もまた高いと想定しても齟齬はないのである。

他方このコミットメントのほぼ対極に位置する構成概念としては、「便宜手段的態度」（instrumental attitude）の存在が知られている。すなわち仕事（労働）は、単に収入を得るための便宜的な手段に過ぎず、仕事以外の生活により重要な価値を見いだす職務意識である。それ

ゆえ、これは「負のコミットメント」を意味するが、労働意欲そのものに対する効果は、他の要因との結合に大きく左右されるがゆえ、今回の分析では標本数が少ないこともあり、直接の導入は行われなかった。

最後に第3の構成概念「職務満足」であるが、ここでは賃金やボーナスなどの待遇面ならびに労働時間や休日制度あるいは福利厚生施設など、狭義の労働条件に対する満足度のみを対象としている。時には職場の人間関係など、より広範な側面が含まれる場合もあるが、本稿ではそれらは「コミットメント」や「組織への一体感」などの構成要素として扱われているがため、直接的な労働条件のみに限定されている。

なおこうした3つの構成概念はいずれも、個々の職務意識の集合によって成立しているがゆえ、比較的中長期的には安定しており、したがって労働意欲の向上には各々が十分条件として良く機能し得ることが理解されよう。それゆえ我々は、かつてこれら3つの構成概念をも含めた6つの構成概念により、日本企業における労務管理の特質を明らかにしようと試みた^(注5)。

すなわち上記の構成概念3つのほか、先の「便宜手段的態度」ならびに経済的合理性や市場メカニズムなどに対する考え方（「機能主義的職務観」）、また「技術革新に対する態度や品質意識」など、狭義の労務管理面だけでなく、技術や経済生活一般に対する意識をも含め、日本的経営の構造を広義の職務意識面から、共分散構造分析により特徴づけようとした。

そこでの考察対象は、面接調査への協力が得られた日本の機械工業企業各6社において無作為抽出された201人である^(注6)。なお職務意識調査自体は、1998年と2001年の2度に分けて

実施され、調査票に含まれる質問のうち63項目（6つの構成概念の要素）に対し共分散構造分析を適用した。つまり確認型因子分析（confirmatory factor analysis）とパス解析（path analysis）との組合せにより、構成概念（因子；潜在変数）相互間の因果関係ないし構造を明らかにすることを企図した。

その結果は、すでにも指摘したごとく、いわゆる日本的経営により醸成・助長される職務意識は、「組織への一体感」を根幹とし、「コミットメント」および「職務満足」がそれを支える構造になっていることが統計分析からも明瞭に確認され得た。それゆえ以下の議論にあっても、日本的経営の海外移転の成否は、これら労働意欲に直結する3つのミクロ的状况のみを主に反映する構成概念に集約される22項目の職務意識の浸透度を用いて判断することが適切であると考えている。さらに付言すれば、他の残り3つの構成概念に体化されている職務意識は、その国の市場メカニズムや産業技術の発達度などマクロ経済水準に大きく左右される因子ゆえ、移転の直接的効果の測定には必ずしも直結しないところがあるためもあり、割愛されている。次にマエカワ・メキシコ工場で実施した職務意識調査について、簡単に言及しておきたい。

II 職務意識調査の実施と概要

本稿は、産業用冷凍機メーカー・前川製作所（MYCOM；後述）のメキシコ工場に対する経営移転の成否を事例分析することを、主要な課題としている。この目的のために我々は、2005年および2011年にメキシコ・シティの南70キロにあるクエルナバカ市所在の同社メキシコ工

場において職務意識調査を行った。なおこの2005年の調査のためにメキシコへ出発する直前に、同社の茨城県守谷市にある守谷工場でも同様に、日本との直接比較が可能のようにほぼ同じ内容の職務意識調査を実施した^(注7)。いずれの調査も、調査票に基づく他記式の面接調査（structured interview survey）である。

調査票の内容は、基本的にこれまで我々がインドや中国・日本で行ってきた意識調査とも比較可能なように、大部分の質問項目は同一になっている。ただ一部分、メキシコの社会や経済状況に即して、従来の質問の修正や新規の追加がなされている（5問）が、ほぼ従来の調査票が踏襲されていると言ってよい。

他方この職務意識に関する調査票とは全く別に、現地の日本人管理者に対して、いわゆる日本的労務管理政策の実施・達成状況を確認するための聞き取り調査用の調査票（後掲表3参照）もまた準備されたことも言及しておきたい。

なお調査票の質問形式は、基本的に（フェイスシートを除き）閉鎖型の択一式である。その選択項目の多くは順序尺度により構成されているが、統計分析に際しては、それらを点数化するなわち間隔尺度へ一旦変換し、さらに最終的には意識差の有無のみを問う名義尺度へ戻す形となっている。

もとより現地調査に用いられた調査票は、スペイン語版である。まず日本語版から、当時メキシコ国立大・大学院に留学中の院生によってスペイン語へ翻訳し、それを英語版とも照合しながらメキシコ人の大学院生達にチェックしてもらい完成した。

面接調査に際しての調査員は、2005年調査の場合にはメキシコ人の大学院生に、また

2011年調査ではジェットロ・メキシコ事務所の紹介により、簡単な調査経験を有し英語もできるメキシコ人主婦の人達にもお願いした（各10名弱）。いずれの場合も丸1日かけて調査員の訓練を実施し、調査票の読み合わせや語句内容の説明ならびに面接方式等々についての確認を行った。

面接対象者の抽出は、マエカワより提示を受けた管理者・従業員の各名簿をフレームとして、乱数表と乱数表によりランダム抽出した（日本の場合も同様）。その抽出標本数は、以下の表1に与えられている。なお抽出標本総数は、業務への支障を避けるべく中間管理職および正規従業員の3～4割程度に抑え、面接調査員数を若干増やして1日で終了するよう努めた。実際の面接は、特設会場で各被面接者にも調査票を提示しつつ、調査員が質問事項を2度読みあげ、それらへの回答を記入する形で行われた。またこの表にも示されているように、2011年調査の被面接者には、元の母数が小さいこともあり、ランダム抽出の結果かなりの数の反復面接対象者が含まれている。すでに第1回目の調査から6年が経過している^(注8)、前回調査の調査票残影効果は一応無いものと考えられたが、念のため彼ら反復対象者24人の回答についてパネル・データ特有の残影バイアスの存在を検証した。しかし、特に認められなかったがゆえ、以下の分析では他の被面接者と区別することなく同様に扱われている。なお被面接者に関する基本的な情報のごく一部分は表2に示されている^(注9)。

表1 抽出標本数（工場別・調査年別・職制別）

	日本工場	メキシコ工場	
	2005 年	2005 年	2011 年
管理者	12 名	13 名	19 名 (10 名)
男女比 (M, F)	M : 11 F : 1	M : 13 F : 0	M : 19 F : 0
一般従業員	38 名	38 名	50 名 (14 名)
男女比 (M, F)	M : 35 F : 3	M : 35 F : 3	M : 45 F : 5
合計	50 名	51 名	69 名 (24 名)
(参考) 従業員総数	394 名	145 名	169 名

(出所) 筆者作成。

(注) (1)かっこ内は、2011 年調査だけではなく、2005 年調査でもインタビューを受けた同一の対象者。なお管理者に日本人の役職者は含まれない。

(2)日本は守谷工場（茨城県守谷市）のみ。従業員総数は、日本・メキシコの工場とも、パートや派遣社員等を除く正社員数である。

表2 サンプルの基本統計量

平 均		日本	メキシコ	
		2005 年	2005 年	2011 年
管 理 者	年令 (歳)	42.4	37.0	41.0
	勤続年数 (年)	19.1	11.6	14.3
	月収 (万円)	33.45	14.62	18.67
	高等教育水準比率 (%)	75.0	76.9	73.7
	カトリック教徒比率 (%)	—	84.6	84.2
	子供の人数 (人)	1.1	1.4	2.1
一 般 従 業 員	年令 (歳)	37.1	30.6	32.8
	勤続年数 (年)	13.1	5.5	8.3
	月収 (万円)	26.57	6.25	7.73
	高等教育水準比率 (%)	52.6	42.1	18.0
	カトリック教徒比率 (%)	—	81.6	82.0
	子供の人数 (人)	1.1	1.3	1.8

(出所) 筆者作成。

(注) (1)メキシコ工場の月収 (2005 年管理者: 14,080.8 ペソ, 一般従業員: 6,019.5 ペソ, 2011 年管理者: 17,968.0 ペソ, 一般従業員: 7,439.2 ペソ) は 2005 年の為替レート (期中平均値: 10.39 円/ペソ) を基準として日本円に換算した。

(2)高等教育水準とは短大卒, 大学卒, 大学院卒, 専門学校卒を指す。

Ⅲ マエカワのメキシコ進出とその展開

異文化社会への経営移転の成否を職務意識面から検討するにあたっては、当然被面接者達が所属する企業の特性や経営方針あるいは技術水準などに、まず言及しておく必要がある。

マエカワの創業の歴史は古く、戦前（1924年）にまで遡ることができる。もっとも当初は、輸入圧縮冷凍機のプラント建設が中心であったが、1930年代の中頃には早くも2気筒のピストン式（＝レシプロ型）圧縮冷凍機の自社製造にも着手している。そして大戦後の1960年代初め、ソ連に大量の液ポンプ式圧縮機の輸出が成功したのをひとつの契機に、次々とレシプロ型圧縮機のみならず、スクリー式のローター型圧縮機の開発や技術改良を実現していることにも言及されねばなるまい^(注10)。

こうした着実な技術革新の積み重ねと展望をも踏まえ、1964年という驚異的に早い時期に、すでに初の海外支社 Mayekawa de Mexico をメキシコ市に設立していることは、ともかくも特筆に値しよう。さらにその後1960年代の後半から1970年代末にかけては、アメリカ合衆国やブラジル、カナダ、ベネズエラ、アルゼンチンなど北米および中南米の国々に相次いで支社や工場が建設されていることにも留意しておきたい。

しかし当時の中南米諸国では、周知のように1930年代から続く輸入代替工業化政策が推し進められており、メキシコもまたその例外ではなかった^(注11)。それゆえ日本で順調な圧縮冷凍機の技術改良を開始したマエカワといえども、直ちに全工程を現地生産化することはほとんど

不可能であった。そこで最初の数年間は例外的認可を受け、主要部品をすべて日本から輸入するノックダウン方式でスタートをしたものの、5年後の1969年には早くも70%の国産化率が求められ、既存の欧米メーカーとの競争もあって、多くの困難に直面している。

とりわけ現地企業に委託生産する鋳物製品に不良品率が高く、また納期も守られないことが最大の課題であったといわれる^(注12)。しかし欧米メーカーには無い、迅速且つ丁寧なアフターサービスにより、次第に市場占有率を高め、1980年頃までには最大のシェアを誇るまでに到っている。

他方1980年代の初め、経済危機に直面したメキシコ政府はその経済政策を大きく転換し、次第に貿易の自由化を推し進めるところとなる。そうした市場構造の大きな変化もあり、マエカワは1989年にメキシコ市郊外のクエルナバカ市に、鋳物部門をも附設する、より本格的な一貫工場を拡張竣工し、翌年から操業を開始する。さらにこの1990年代の末には、かつて日本の守谷工場等において主力製品として誇った、かのレシプロ型各種圧縮冷凍機の生産をすべてメキシコに完全に技術移転する方針が採用され、2000年からその生産が漸次本格化するのである。すなわちこの2000年をもって、日本のマエカワからメキシコ・マエカワへの第Ⅰ期技術移転ならびに経営移転が本格的にスタートしたと判断されるのである。

我々の第1回目の面接調査は、このレシプロ型圧縮冷凍機生産の完全移転が概ね定着したと判断される2005年である。またその第2回目は、1990年代以降技術改良が著しく次期主力機種となったスクリー型圧縮冷凍機の一部生

産もメキシコへ移転されることが決定した2011年（第Ⅱ期移転の開始）に実施されていることなども念頭においておきたい。

ところでマエカワは、早くも1970年代の初頭に2代目社長の前川正雄によって、「勝ち負けを求める競争ではなく、共に創り出す場（共同体）としての企業」なる「共創」が経営理念として掲げられている^(注13)。こうした独自色の下で、従業員の問題解決能力を高め、また主体性発揮の意義が強調されている。

換言すれば、このような「共創」の経営理念も、いわゆる広義の日本的経営のひとつの代表例と考えられ、その意味でも我々の調査目的とある程度斉合的である。つまり通常日本的経営の典型と見なされている種々の労務管理手法がメキシコ・マエカワでも導入され、その一部は着実に定着しつつあると思われる。ただ第Ⅰ節でも指摘したように、いわゆる「日本的経営」の労務管理の諸制度の導入は、労働意欲向上の契機とはなりえても、その浸透度は必ずしも意欲向上の程度測定の十分条件とはなりえないことが知られており、それゆえ我々には職務意識の面から直接その進展を確認する作業が求められていると言ってよい。しかしながら他方、こうした典型的な諸制度の導入は、他国や他企業の事例とも比較可能になるがゆえ、それらの受容状況を見ておくことは必ずしも無駄ではないと思われるため、ここでもマエカワの場合について表3（評価は現地の日本人管理者による）に与えられている^(注14)。

これによれば、稟議制やレクリエーション活動あるいは5S運動などの制度的な管理手法は、概ね導入に成功しつつあることが読みとられよう。しかしそれらが肯定的に受けとめられてい

るのか否か、またこうした様々な日本的経営の諸手法により、メキシコ側の管理者や従業員の職務意識に変容が認められつつあるのかは、やはりより詳細な職務意識調査の結果に委ねられねばならないであろう。以下第Ⅳ節で、我々はその点を確認したい。

Ⅳ 構成概念による職務意識の統計分析

まず最初に、いわゆる「日本的経営」の特徴を調査員が個々の被面接者に説明した上で、直截にどう思うかを尋ねた（V-*U：附録調査票の質問番号。以下同様）結果が、いま表4に与えられている。ここからも知られるように、概ね好意的に受け止められていると言ってよからう^(注15)。ただこうした肯定的な受容が、果たして十分に意識面の変容にまで到っているのか否かは、前述の3つの構成概念へそれぞれ集約した形で具体的に検討される必要がある。

1. 日本工場との比較（2005年）

我々の第1回目の面接調査は2005年、すなわちレシプロ型の各種圧縮型冷凍機生産の全面的技術移転がほぼ完了し、その生産体制が概ね整ってから5年後のことである。その時点で、先の表3に示されたような日本的経営の典型的な制度的側面の導入ならびにその背後にある経営理念が、どの程度職務意識面にも浸透していたのかを、まず日本工場の管理者および従業員の場合とそれぞれ比較することにより確定したいと考える。なおこの目的のために本稿では、全面的に2群の統計的判別分析を用い（異時点間の比較の場合も同様）、構成概念単位でその差異の有無を検証した。すなわち日本工場とメキ

表3 メキシコ工場における日本の労務政策・慣行の採用と受容度（2005年⇒2011年）

日本の労務政策・慣行（28項目）	採用（○）	受容度（1～10点）	受容度評価理由・その他留意点
1. コンセンサス重視	○	3 ⇒ 3	みんなで決めるというやり方に慣れていない。そのため、あらかじめ協議事項を詰めておく必要がある。
2. 稟議制度	○	10 ⇒ 10	サインで実施。
3. 大部屋制度	○	10 ⇒ 10	机の配置には管理職と一般従業員との区別がない。
4. 職務規定の弾力的運用	○	? ⇒ 1～2	規定をマニュアル化。弾力的にすると歯止めが利かなくなる恐れがある。
5. 雇用安定	○	3 ⇒ 4	安定を心がけているが、転職志向が強い。
6. 新規学卒採用	○	2 ⇒ 4	中途採用がほとんど。仕事の経験を重視し、即戦力を求めている。近年（2011年）、新卒の管理者を採用し、育てる必要性も生じている。
7. 企業内教育（OJT）	○	9 ⇒ 9（管理者） 2 ⇒ 6（従業員）	経営のトップレベルを日本で研修（年1～2カ月程度）。
8. 配置転換	○	? ⇒ 3～6	工場内の生産ライン内のみで、週単位で実施。品質を重視するラインのプロを育てる。
9. 年功賃金	○	× ⇒ 4	結果主義・成果主義的賃金を採用。但し、ベースアップはある。
10. 様々な手当での支給	○	? ⇒ 6	日本の場合以上の手当てが支給される。労働組合で合意されたもの（例えば商品券、深夜勤務でのタクシー代、サッカーボールやユニフォーム代など）を支給。
11. 退職一時金	○	10 ⇒ 10	
12. 賞与	○	× ⇒ 5	利潤からの分配金のみ（年末に支給）。
13. 年功昇進	×		
14. 経営理念の強調	○	3 ⇒ 5	経営理念をゆがんで解釈される恐れがある。
15. 内部昇進	○	8 ⇒ 8	管理者にとって、生え抜きは日系企業でのステータスとなる。
16. 格差縮小	×		特に考えていない。メキシコ（社会）に合わせている。
17. 社宅・独身寮・社内食堂	○	6 ⇒ 6	
18. 文化・体育活動	○	10 ⇒ 10	サッカー、クリスマス・イベント、食事会、水泳など。
19. 情報の共有	○	5 ⇒ 5～6	
20. 提案制度	×		導入したが、見返りが無い等の声があり、採択取り消し。
21. 労使協調	○	10 ⇒ 10	組合は1つ。
22. 工程内の品質保証	○	6 ⇒ 7	2005年の機械加工・鑄造の品質不良率15%（日本工場では0%）から2011年には7%へ低下。
23. 5S運動	○	7 ⇒ 8～10	生産ラインにみえる形で表示。5S責任者（メキシコ人1名）を配置（2011年）。
24. TQC	○	?	2005年では、時期尚早。しかし、2010年に、TQMを導入。
25. QCサークル	○	? ⇒ 4～8	2004年に導入。小集団活動として実施。2011年現在で、QCサークルは10グループ。優秀チームを表彰。但し、上がテーマを決めていることや、やらされているという印象を受ける。
26. JIT生産方式	×		実施困難。輸入部品は総資材の50%を占め、在庫は3～4カ月分。
27. 多能工	○	2 ⇒ 5～6	同じ生産ライン内で2005年に導入。OJTにより3カ月単位で実施。比較的抵抗感が無い。また、日本工場での研修も実施（3カ月間、6～10名派遣）。
28. 下請け制度	○	10 ⇒ 10	

（出所） マエカワ（メキシコ工場、日本工場）でのヒアリングをもとに筆者作成。

（注）（1）×印は、不採用。なお？印は、時期尚早などの理由で評価が難しいことを示す。

（2）日本の労務政策・慣行の28項目は、鈴木「2000」を採用。

（3）受容度の数値は、単に大小関係を示す順序尺度にすぎないが、慣行的に1～10の値で表わされることが多い。

表4 「日本的経営」のメキシコへの移転に対するメキシコ人の見方

(単位：人，(%))

V - *U 「日本的経営」のメキシコ への移転について		普遍性が あるので可能	特殊に捉える 必要ない	文化的に 日本固有なので 困難	合計
	管理者	9	4	0	13
	一般従業員	18	14	6	38
2005 年 合計		27 (52.9)	18 (35.3)	6 (11.8)	51 (100)
	管理者	13	4	2	19
	一般従業員	31	14	5	50
2011 年 合計		44 (63.8)	18 (26.1)	7 (10.1)	69 (100)

(出所) 筆者作成。

シコ工場の比較、あるいは管理者対従業員の比較、さらには後者の異時点間の比較など、それぞれ3つずつの構成概念について計18本（後掲図5参照）の判別分析を行った。しかし紙幅の制約もあり、判別分析の詳しい結果は、有意差のある構成概念にして且つ各判別関数に含まれている説明変数の意味内容の理解に資するもののみの4本（「組織への一体感」は2本）に限定して、その意識差の要因（変数）について、以下検討する。

(1) 管理者の場合

日本的経営の究極的目標は、意欲的な労働力（広義の）の形成に在ると考えられているがゆえ、既述のように「組織への一体感」や「コミットメント」の程度が高いことが、極めて重要であるとともに、他方ある程度の「職務満足」も達成されていることが必要である。そしてそれらは、意欲的な中間管理職の形成にあっても全く同様であるといえよう。

それゆえ我々はまず、2005年時点におけるメキシコ工場・管理者の上記3つの構成概念が、日本の管理者（守谷工場）のそれらとどの程度異なっているのかを確認した。その結果、「コ

ミットメント」と「職務満足」に関しては、日本の管理者の場合よりもやや低いものの、その差は統計的に有意（5%水準、以下同様）ではない。

これに対して「組織への一体感」では、以下の判別関数および図1でも示されているように、明らかにメキシコ工場・管理者のそれは、日本工場の管理者の場合よりも低いことが確認された。

$$\begin{aligned}
 X_M(u) = & 1.166 + 0.352 III C + 0.390 III D \\
 & + 1.356 III F - 0.922 III G + 0.689 III H \\
 & - 1.373 III I + 0.868 V N + 1.566 V O \\
 & - 0.278 V P - 0.957 V Q \quad (1)
 \end{aligned}$$

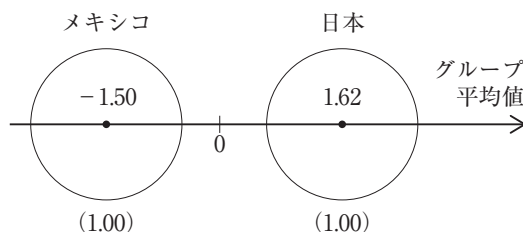
$$\lambda = 2.646, \quad \chi^2(10) = 23.284 > \chi^2_{0.05}$$

正分類率 96.0%

変数の説明^(注16)

III C（配置転換への賛否）；III D（欠勤者の積極的補充）；III F（同一食堂の利用）；III G（制服の着用）；III H（朝礼での打ち合わせ）；III I（レクリエーション活動）；V N（技術指導の機会）；V O（業務外の交流機会）；V P（トップダウン的意思決定の可否）；V Q（中間管理者のパイプ役）

図1 日本とメキシコ工場の管理者の「組織への一体感」



(出所) 筆者作成。

(注) かっこ内は標準偏差。

以上の判別結果からも知られるように、この時点ではまだメキシコ工場の管理者達には、従業員との垣根のない接触交流 (*III**F*, *VO*) には若干の逡巡が存在しているように思われる。そして逆に、工場全体の親睦目的のレクリエーション活動 (*III**I*) は、日本の場合よりも高く評価していることが認められよう。

(2) 従業員の場合

同様に我々は2005年時点での日本工場およびメキシコ工場における従業員の職務意識の分析を行った。その結果は興味深いことに、「組織への一体感」ならびに「コミットメント」および「職務満足」のいずれの構成概念においても、メキシコの従業員の方が高い値を示している。

こうした背景には、21世紀に入りグローバル化の波のなかでマエカワも日本国内での生産の統廃合を行い、ブラジルやタイ、UAE等々海外生産にその重心を移しつつある時期と重なり、管理者はともかく従業員は多少ともその意識に変容がみられた時期かもしれない。

以下では「組織への一体感」に関しては省略し、「コミットメント」と「職務満足」に関する判別分析の結果のみを示しておこう。まず前者については、次のような判別結果が得られた。

$$X_w(C) = -0.077 + 0.341 II B - 2.132 II D \\ + 0.773 II E + 0.152 II N + 0.641 II O \\ + 0.191 IV O - 0.734 VG \quad (2)$$

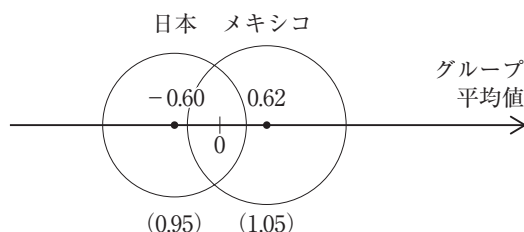
$$\lambda = 0.379, \chi^2(7) = 22.320 > \chi^2_{0.05}$$

正分類率 77.3%

変数の説明

*II**B* (定年までの勤務)；*II**D* (家族へ勤務の継承)；*II**E* (職場への誇り)；*II**N* (社内に親しい友人)；*II**O* (重要な生活)；*IV**O* (社内の相談相手)；*VG* (長期の雇用保証の意義)

図2 日本とメキシコ工場の従業員の「コミットメント」



(出所) 筆者作成。

ここで日本とメキシコの顕著な相違は、息子や娘は自分自身で自分に相応しい仕事を選ぶべきという日本に対し、メキシコの従業員は今の自分の仕事よりももっと良い仕事に就いて欲しい (*II**D*) という希望が圧倒的に多いことである。加えて長期雇用の保証 (*VG*) に対する評価も、日本の場合と比べてずっと低い。

ただこうした日本との相違は、必ずしも好ましい仕事すなわち賃金の高い職ということを意味しているわけではないと言ってよい。いま「世界価値観調査」によれば^(注17)、メキシコの社会でも人生において仕事は極めて重要であると考えられており (A005)、しかもその仕事の

意義は必ずしも高い賃金の職とは限らず (C011)、働き甲斐のある仕事であることが肝要と、我々の調査でも捉えられている (II G)。

しかしながらやはり日本と大きく異なるのは、昇進機会の多い仕事を強く選好している点であろう (C023, II F)。これは多くの途上国の場合、管理職と一般従業員との間には大きな溝があり、内部昇進の可能性は非常に低く、転職によってのみ、その実現を図らざるを得ないというメキシコの現実が存在することに起因していると判断されよう。

次に「職務満足」に関する分析結果についても確認しておきたい。

$$X_W(S) = -0.643 + 0.632 II A \\ -0.566 II H + 0.452 II I \\ + 1.144 II J + 0.087 II L \quad (3)$$

$$\lambda = 0.973, \chi^2(5) = 47.272 > \chi_{0.05}^2$$

正分類率 82.9%

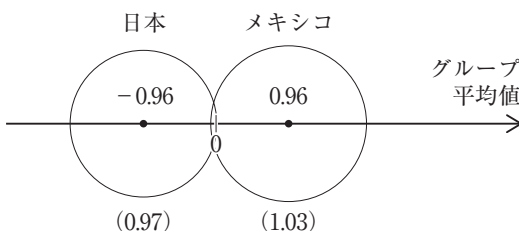
変数の説明

II A (現在の仕事自体) ; II H (現在の賃金) ;

II I (休日制や労働時間) ; II J (福利厚生面) ;

II L (ボーナスや物価手当)

図3 日本とメキシコ工場の従業員の「職務満足」



(出所) 筆者作成。

先の「世界価値観調査」でも示されているよ

うに、メキシコ社会は宗教を大事にしているゆえか (A006)、1人当たりのGDP水準はそれ程高くないにもかかわらず日常生活での幸福感は非常に高い (A008)。我々の職務意識調査でも、賃金水準に多少の要望はあるものの (II H)、福利厚生施設 (II J、食堂やトイレ、送迎バスなど基本的設備) をはじめ全般的に満足度は、日本工場の従業員の場合よりも高いことが知られる。

以上を総合的に判断するとき、表3の制度面に関する日本の方式の導入状況をも勘案し、2000年の第I期の技術移転開始5年後の2005年には、核心の職務意識の面も含め、いわゆる「日本的経営」の移転は、概ね成功裡に進展していたと結論づけて良いであろう。

なお付言しておくならば、この2005年におけるメキシコ工場の管理者と従業員の職務意識「組織への一体感」ならびに「コミットメント」および「職務満足」のいずれの構成概念についても、両者に多少の差はあるものの、その差異は統計的に有意な程ではないことにも注目しておきたい。

2. その後のメキシコ工場での職務意識(2011年)

先に我々は、第1回目の調査から6年後の2011年にも、第2回目の職務意識調査を同工場で行ったこと等に多少触れてきた。この2011年は、小型化と効率化が進展した結果、日本の守谷工場での主力製品となっていたスクリュー型圧縮冷凍機の生産もまた一部メキシコ工場へ移転されることが決まり、直ちに工場の増築に入った年である。つまり第II期の技術移転に入る直前の第I期技術移転・経営移転のほぼ最終年に該当すると言ってよい。

この第2回目の職務意識調査でも、前回と同一の調査票を用い、第1回目より3割強多い69名の被面接者から協力を得た。その結果をやはり前回同様3つの構成概念を用い、管理者と従業員の職務意識の差に関する判別分析を行った。

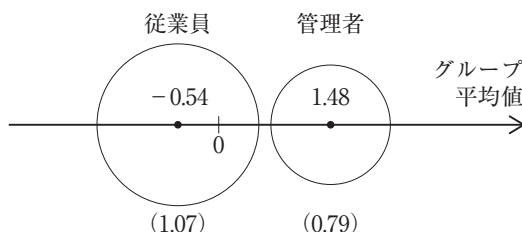
2005年の調査結果では、3つの構成概念に関して管理者・従業員間でいずれも統計的に有意な差は認められなかったのに対し、次回2011年の分析では、「コミットメント」および「職務満足」については有意な差は存在しなかったものの、「組織への一体感」に関して以下のよう有意な判別結果が認められる。

$$X_{MW}(u) = -0.296 - 1.041III C + 0.281III D \\ - 0.023III F + 1.321III G + 0.955III H \\ + 0.043III I - 0.499VN - 0.461VO \\ + 1.222VP - 0.431VQ \quad (4)$$

$$\lambda = 0.824, \chi^2(10) = 36.058 > \chi^2_{0.05}$$

正分類率 83.6%

図4 メキシコ工場の管理者・従業員の「組織への一体感」



(出所) 筆者作成。

ここ(第(4)式)で管理者と従業員の間で考え方に比較的大きな相違があるのは、制服の効用(III G)と幅広い層の意見聴取の重要性(VP)

が管理者で重視されているのに対し、従業員の間で強く支持されているのは、配置転換(ローテーション, III C)で、併せて3つの変数が指摘されよう。

なお2005年の「組織への一体感」では、構成概念としての有意性は別として、管理者が自分達に与えられているパイプ役の機能(VQ)の重要性を、また従業員は技術指導を受ける機会(VN)の増大を高く評価している点が個々に指摘されうる。その意味では、変数自体は多少異なる(VQ対VP, VN対III C)とはいえ、内容的には相互に深く関連していると言ってよいであろう。

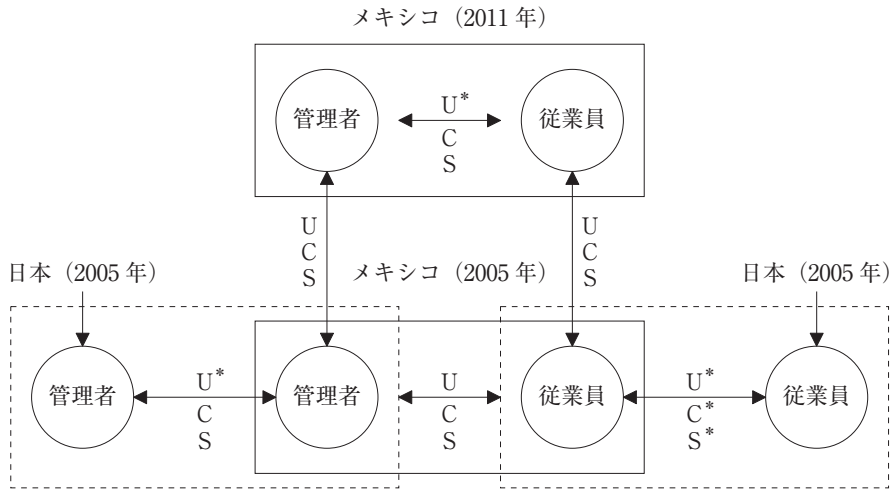
3. 職務意識の差異と変化——その展望——

先にも指摘したように、2005年調査において管理者と従業員の職務意識には、「組織への一体感」および「コミットメント」、「職務満足」のいずれの構成概念に関しても、統計的に有意な差異は認められなかった。

しかしながら日本工場の管理者とは、「コミットメント」や「職務満足」については差異はなかったものの、「組織への一体感」の点で若干劣ることが見いだされた(図5参照、以下同様)。さらに、従業員の場合には、日本工場の従業員と比較して、「職務満足」はもとより、「組織への一体感」や「コミットメント」などもメキシコ工場の従業員の方が、有意に高かったことが知られる。

他方前項でも検討したように、2011年の管理者と従業員の職務意識の間には、「組織への一体感」に関して有意な差は認められたものの、「コミットメント」および「職務満足」については、有意な意識差は存在しなかった。

図5 判別分析結果の全体構図



(出所) 筆者作成。

(注) (1)Uは「組織への一体感」、Cは「コミットメント」、Sは「職務満足」の構成概念を示す。

(2)*は判別分析により、両者の意識に有意な差（5%水準）が存在することを示す。

そこで次に我々は、そもそもこうした比較的
同質的な管理者・従業員間の職務意識は、当該
年度に限定されうるものか否かを確認すべく、
管理者と従業員それぞれの調査結果について
2005年と2011年の間で再度判別分析を試みた。

その結果はいま図5にも示されているように、
管理者の場合も従業員の場合も2005年と2011
年の2時点間で、基本的にその職務意識には有
意な差はなかったことが確認された。つまり大
局的に見れば、こうした管理者と従業員それぞ
れの安定的な職務意識は、2005年時点ですで
に概ね形成されていたと言ってよいのである。

これは先の表3にも示されていたように、
2005年時点にはいわゆる日本の雇用慣行の制
度的側面がすでにある程度実施に移されていた
こと、またレシプロ型圧縮冷凍機の生産台数も
2001年以降安定的な高水準を維持し始めたこ
となどを想起するとき、十分首肯され得る結果
といえよう。

確かにメキシコの文化は、個人主義的で仕事
よりも家庭・家族を優先するともいわれるが、
しかし我々の職務意識調査でみる限り必ずしも
そのようなことはなく、十分マエカワという企
業組織への帰属感を有し、またそこでの平等主
義的・集団主義的な労務管理政策に対しても、
特に大きな違和感を有しないことが確認されたと判断される。

すなわち我々の判別分析の体系では、有意差
がないということが極めて重要な意味（支持仮
説の検証）をもっており、その含意として2005
年という比較的早い時点までにかかなり積極的な
適応化があり、いわゆる「日本の経営」の移転
が概ね完了していたと結論づけられるのである。

それゆえ、もう一度2005年の日本工場とメ
キシコ工場の職務意識に立ち戻り、そこでの管
理者および従業員それぞれの両工場における3
つの構成概念全体の異同構造を把握すべく、表
5のような3層2群のウィルコクソンの層化順

表5 日本工場対メキシコ工場の職務意識総合比較
(ウィルコクソンの層化順位和検定)

		日 本	メキシコ
組織への一体感	管理者	1.62 [4]	-1.50 [1]
	従業員	-0.96 [2]	0.96 [3]
コミットメント	管理者	0.57 [3]	-0.53 [2]
	従業員	-0.60 [1]	0.62 [4]
職務満足	管理者	-0.65 [2]	0.60 [3]
	従業員	-0.96 [1]	0.96 [4]
		R = 13	R = 17

$$R = 13 > R_{0.05}(3 \& 2) = 11$$

(出所) 筆者作成。

(注) データは判別関数のグループ平均値。かっこ内の数値は、層内順位。

位和検定 (Wilcoxon's Stratified Rank Test) を行った^(注18)。この結果からも知られるように日本とメキシコの両工場間の職務意識全体 (3 構成概念の集合) をみても、やはり有意な差異 (5%水準) は認められないことが判明するのである。

結 び に

日本経済の低迷と共に、従来高く評価されてきたいわゆる「日本的経営」の労務管理の慣行や諸制度に関しても、しばしば否定的な見解が散見されるようになってきた。またさらには、そもそも「日本的経営」は日本の社会構造や文化に根ざして成立したものであるがゆえ、その海外への経営移転は不適切であるとまでいわれることも少なくない。

確かに年功賃金制や長期雇用制度など、日本経済の現状に照らし再検討の余地が大きいものも多々ある。しかしそれでは「日本的経営」には、果たして異文化社会への経営移転に値する十分な合理性や普遍性は含まれていないのであ

ろうか、という問題意識が本稿の出発点となっている。

なお我々の場合、いわゆる「日本的経営」の一連の平等主義的・集団主義的労務管理の諸制度も、究極的には意欲的労働力の形成を企図したものであると理解している。ただ労働意欲の水準を直接計測することは困難なゆえ、我々は職務意識の側面から、そうした諸制度の導入・浸透をひとつの契機 (必要条件) として、労働意欲の水準や変化を順序尺度に基づき把握を試みている。

幸い日本の文化とはかなりの程度距離のあるメキシコで操業中の日系工場において、2005 年 (比較のため日本の本社直轄の工場でも) と 2011 年の 2 度かなり詳しい職務意識の調査を、管理者ならびに従業員に対して行う機会が与えられた。それゆえそこで得られた情報を労働意欲の最小構成要件たる 3 つの集合的な概念にまとめ、職制別・異時点間などの異同に関して統計的判別分析を行い詳しく検証した。

その結果、2005 年のメキシコ工場における管理者と従業員の職務意識には差がないこと、

また 2011 年のそれらも 1 つの構成概念を除き有意な差はなく、且つ 2005 年から 2011 年にかけて管理者および従業員のそれぞれの職務意識には、有意な変化は存在しなかったことが確認された（図 5 参照）。

そしてこの 2011 年との連続性を有する 2005 年のメキシコ工場の管理者・従業員の各 3 つの構成概念全体を同時に同年の日本工場のそれらと対比するとき、両グループ間には統計的に有意な差は存在しないことが知られる（表 5 参照）。すなわち換言すれば、メキシコ工場での「日本的経営」に対する同調的職務意識は、2005 年の時点ではほぼ形成されていたと結論づけられるのである。つまり 2000 年の第 I 期の本格的技術移転・経営移転から 5 年後の 2005 年には、概ね「日本的経営」の移転には成功していたがゆえ、その意味では文化的な差異は、あまり大きな障壁にはなっていなかったと判断され得る。

なお最後に、残されている検討課題としては、確かに「組織への一体感」や「コミットメント」、「職務満足」などの職務意識は比較的短期間に形成されたにもかかわらず、表 2（表 3 第 5 項も参照）の勤続年数の変動状況などから類推するに、かなり高い離職率が想定され得ることである。すなわち労働意欲の向上などミクロ面の適応化は、必ずしも雇用の安定（長期化）など組織力の強化には直結していないことが知られる。

これはアジア諸国での経験と多少相違するが、この乖離が文化的要因に起因するものか、あるいはメキシコの労働市場固有の事情によるものなのかは、俄かには断じ難い。しかしいずれにせよ、こうしたマクロ面の影響をミクロの意識調査においてどのように把握し取り入れるかは、

今後のかかなり難しい課題でもあると言えよう。

（注 1）文化とは、一般に「特定の集団において共通の理解や感情、あるいは了解や評価などをもたらす意味の体系」を指すが、ここでは特に価値評価を重視している。なお「世界価値観調査」そのものは Inglehart et al. [2004] を、またその歴史や調査方法については池田 [2016] の第 1 章を参照のこと。

（注 2）こうした様々な見解・立場に対する我々自身の整理は、清川・大場 [2003] で既に論じてあるので、ここでは繰り返さない。ただし本稿の基本的視角は、上記の論文を出発点として踏襲している。なおいわゆる「日本的経営」に関する様々な見解の整理や展望については、飯田 [1998] や丸山 [1999] などを参照のこと。

（注 3）詳しくは、清川 [2003] 第 1 章を参照されたい。

（注 4）一般に「コミットメント」とは、社会システムや生産組織などに内在する様々な規範（norms）を個人が内部化してゆく過程として幅広く定義されている。したがって工業化や産業社会への移行に際して、生産分業制度や市場メカニズムなどの社会経済システム全般へのコミットメントは、「個人の近代化」（individual modernity）の概念に近くなる。それらの先行研究に関しては、清川 [2003] の第 1 章を参照されたい。

（注 5）より詳しくは清川・大場 [2003] およびその図 4 を参照されたい。もとより当初の想定通り、便宜手段的態度および機能主義的職務観は、コミットメントや職務満足度に対し、負の因果関係を有していることが確認されている。

（注 6）201 人の内訳は、管理者 77 名と一般従業員 124 名であるが、両者の職務意識にはあまり大きな差がない（世代間では存在）がゆえ、共分散構造分析はかなり大きな標本数を要することもあり、両者のデータがプールされている。

（注 7）さらに付言すれば、先の共分散構造分

析に用いたデータにも、守谷工場の40名が含まれている(2001年)。ただしこの2005年調査の結果と先の2001年調査の異同を、判別分析により各構成概念について確認したが有意差は認められなかったので、以下2001年調査のデータは利用しない。

(注8) パネル方式の面接調査の得失や問題点については、de Vaus [1991] や清川 [2003] などを参照のこと。

(注9) なお従業員のうち、2011年にかけて大卒者などが他企業へ転出し、高卒者の採用が急増したことが指摘されうる。それゆえ、それに伴う意識構造の変化もある程度は想定されるが、後掲の図5にも示されているように、結果的に2005年の意識構造との間に有意な差はなかったため、敢えてこの点の影響は摘出しなかった。

(注10) 詳しくは、90周年記念冊子編集チーム [2015] を参照されたい。

(注11) その根拠としては、プレビッシュ等の「中心-周縁論」やフランクの「従属理論」などがよく知られているが、逆に輸入代替的工業化の有する本質的非効率性に関しては、イエーガー [2001] が平易な解説を与えている。なおメキシコの輸入代替工業化政策は、1980年代の初めまで続く。

(注12) 例えば鎌田 [1976] などを参照のこと。

(注13) 清水・前川 [1998] など、マエカワの経営理念に関する一連の著作を参照のこと。

(注14) 例えばアジア諸国での日系企業における日本の労務管理諸制度の採用状況は、鈴木 [2000] などを、またラテン・アメリカ諸国に関しては、山崎・銭・安保 [2009, 第Ⅱ部] などを参照のこと。

(注15) なお異文化のため、「日本的経営」は受容困難と考える者の割合は少なく、2005年と2011年の間でも統計的に有意な差はない(χ^2 検定による)。ただ従業員の間でその割合が、かなり減少している(15.8%→10.0%)点にも注目しておきたい。

(注16) 変数名は面接調査票の質問番号に対応

している。各質問において構成概念内容への肯定的回答にはプラスの整数値が、逆の場合にはマイナスの整数値が暫定的に与えられ計算されている。なお構成概念「組織への一体感」には、本来IIIK(情報の職場共有化)も含まれるが、第(1)式の場合、観測値の分散がゼロのため削除されている。判別分析の計算には、統計パッケージSPSSを利用した。また意識調査では、質問の順序や表現も重要であり、且つその影響をある程度チェックする意味で、一部類似の質問を別の位置にも敢えて配置してある(重複ではない)。こうした意味で、全質問を含む調査票の添付は不可欠であるゆえ、附録として収録してある。

(注17) 以下のA005; C011; C023; A006; A008等は、Inglehart et al. [2004] の質問番号を表し、その調査結果を参照している。

(注18) Wilcoxon's Stratified Rank Testは、彼のRank-Sum Testの拡張版であるが、その臨界値の数値表は*Biometrics Journal* (Vol. 3, No.3; 1947) まで戻らなくとも、Langley [1979, 193] などで容易に得られる。

文献リスト

〈日本語文献〉

飯田史彦 1998. 『日本的経営の論点——名著から探る成功原則——』PHP研究所。

イエーガー, ティモシー J. 2001. 『新制度派経済学入門——制度・移行経済・経済開発——』青山繁訳 東洋経済新報社 (Yeager, Timothy J. 1999. *Institutions, Transition Economies, and Economic Development*. Boulder: Westview Press)。

池田謙一編 2016. 『日本人の考え方 世界の人の考え方——世界価値観調査から見えるもの——』勁草書房。

鎌田勝 1976. 『生きがい経営の凱歌——共存共栄を貫いた勝利の記録——』日本経営出版会。

清川雪彦 2003. 『アジアにおける近代的工業労働

- 力の形成——経済発展と文化ならびに職務意識——』岩波書店。
- 清川雪彦・大場裕之 2003. 『『日本の経営』離れは若年層の個人主義化が主因か？——職務意識の世代間格差の検証——』『経済研究』（一橋大学経済研究所）54(4) (10月) 336-352.
- 清川雪彦・大場裕之・P.C.Verma 2002. 「日系企業のインド進出と職務意識の変化——いわゆる『日本の経営』はインドで受容されつつあるか？——」『経済研究』（一橋大学経済研究所）53(2) (4月) 134-150.
- 清水博・前川正雄 1998. 『競争から共創へ——場所主義経済の設計——』岩波書店。
- 鈴木滋 2000. 『アジアにおける日系企業の経営——アンケート・現地調査にもとづいて——』税務経理協会。
- 露木恵美子 2006. 「重層的『場』の形成と知識創造——前川製作所——」野中郁次郎・遠山亮子編『MOT 知識創造経営とイノベーション』丸善出版。
- 中畑貴雄 2010. 『メキシコ経済の基礎知識』日本貿易振興機構。
- （前川製作所）90周年記念冊子編集チーム 2015. 『MYCOM コンプレッサーの歴史——前川製作所 90周年技術史——』前川製作所。
- 前川正雄 2004. 『モノづくりの極意、人づくりの哲学——21世紀の「モノづくり」は日本を中心に回る——』ダイヤモンド社。
- 丸山啓輔 1999. 『日本の経営——その本質と再検討の視点——』同友館。
- 山崎克雄・銭佑錫・安保哲夫編 2009. 『ラテンアメリカにおける日本企業の経営』中央経済社。
- 〈英語文献〉
- de Vaus, D.A. 1991. *Surveys in Social Research*. 3rd ed. London: Allen & Unwin.
- Hofstede, Geert 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. 2nd ed. London: Sage Publications.
- Inglehart, Ronald, Miguel Basáñez, Jaime Díez-Medrano, Loek Halman and Ruud Luijkx eds. 2004. *Human Beliefs and Values: A Cross-cultural Sourcebook Based on the 1999-2002 Values Surveys*. Mexico: Siglo Veintiuno Editores.
- Langley, Russell 1979. *Practical Statistics: Simply Explained*. 2nd ed. Sydney: Pan Books.
- Trompenaars, Fons and Charles Hampden-Turner 2012. *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. 3rd ed. London: Nicholas Brealey Publishing.
- 〔謝辞〕 本稿を作成するにあたって、まず最初にかなりの時間を要する意識調査の実施に許可を与えられた前川製作所ならびにその具体的指示を出された守谷工場の石塚邦明・堤孝夫両氏に深謝したい。また2005年当時メキシコ留学中で調査票のスペイン語訳ならびに調査員の訓練等に協力をいただいた成田哲朗氏（米州開発銀行）および調査結果の統計処理に助力された平井貴幸氏（札幌大学）にも謝意を表したい。
- （清川・東京国際大学客員教授/大場・麗澤大学経済学部教授，2016年10月27日受領，2017年9月15日レフェリーの審査を経て掲載決定）

附 録 メキシコの管理者・従業員の職務意識調査

面接者名 _____
面接の日時 _____

この調査は、純粋に学問的目的のみに基づくものです。したがって個人の秘密は固く守られますし、また他の目的に利用されることもありませんので、思っている通りのことを答えてください。また答えたくない質問には、答えなくても結構です。

I 被面接者に関する基礎情報

(被面接者名: _____ 性: 1. 男 2. 女)

「まず職務意識の質問に入る前に、あなた御自身に関するいくつかのことを、お伺いします。」

A. この工場で、何年間働いていますか？

1. _____ 年間
(正確にはいつから働いていますか？
i. _____ 年から)

B. この工場へ来る前に、他で働いていたことがありますか？(複数の場合も記録)

1. ない
2. ある
(その会社名
i. _____
ii. _____ 年間)

C. この工場では、どんな仕事に就いていますか？

1. _____ 部
2. _____ 科
3. 職名 _____

D. どこに住んでいますか？

- 地名
1. _____
住宅の種類
2. (i. 自宅 ii. 社宅 iii. 間借り
iv. 寮)

E. どこで生まれ(育ち)しましたか？

- 州名
1. _____ (i. 村 ii. 街)

父親の職業

2. _____

F. 現在何歳ですか？

1. _____ 歳
(何年に生まれましたか？ i. _____ 年)

* G. あなたが信仰する宗教はなんですか？

1. カトリック 2. プロテスタント
3. キリスト教以外の宗教 _____
4. 無宗教

H. どこまで教育を受けましたか？(卒業したもののみ対象とする)

1. 小学校 2. 中学校 3. 高等学校
4. 大学 (i. 文系 ii. 理系)
5. 大学院 6. 専門技術学校
7. 小学校未卒
(最終学校名 _____)

I. 現在の雇用条件は？

1. 正規雇用
2. 臨時雇用 (i. 年 _____ カ月)
3. パートタイム (i. 週 _____ 時間)

J. 毎月の給料はいくらですか(すべての手当などを含めて)？

1. 月 _____ ペソ

K. 結婚していらっしゃいますか？

1. 未婚 2. 既婚 3. 離婚 4. 死別

L. お子さんは何人いますか？

1. 0人 2. 1人 3. 2人 4. 3人
5. 4人 6. 5人以上
(その年齢は？
i. _____ 歳 ii. _____ 歳 iii. _____ 歳
iv. _____ 歳)

M. 一緒に住んでいる家族は、あなたも含め何人ですか？

1. _____ 人

N. そのうち何人が働いていますか？

1. _____ 人
(誰と誰ですか？
i. _____ ii. _____)

O. また主たる所得稼得者は、誰ですか？

1. 自分 2. 配偶者 3. 父親
4. 兄弟 5. その他

P. 家族全体の総収入は1月いくらになりますか？

1. 月 _____ ペソ

これからゆっくり質問を1度、回答を2度読み上げますので、その回答群のなかから、自分の気持ちに最もびったりした回答を、ひとつだけ選んで下さい。

Ⅱ 職務満足などについて

- A. あなたは現在の仕事に満足していますか？
 1. 非常に満足している 2. 概ね満足である
 3. 満足・不満足どちらともいえない
 4. やや不満である 5. 大きな不満がある
- B. あなたは、この工場で定年まで働くつもりがありますか？
 1. 定年まで働く 2. 当分の間はここで働く
 3. どうするかまだ決めていない
 4. もっと自分に適切な工場があれば変わりたい
- D. もし今のあなたの仕事と同じ仕事で、あなたの息子や娘にも提供されうるとしたら、あなたはどうか考えますか？
 1. ぜひ息子や娘にも就職させたい
 2. 彼らが自分の意思で決めるのがよい
 3. 彼らには、自分の仕事よりもっと良い仕事について欲しい
- E. もしあなたが、現在の職場に誇りを持っているとすれば、それはこの会社に所属していることに対してですか、それともあなたの職務（仕事）に対してですか？
 1. 会社に対して 2. 職務に対して
 3. 必ずしもどちらにも誇りを持っているとはいえない
- F. もしあなたに昇進（ただし昇給はなし）か昇給（昇進なし）のどちらか1つが許されるとしたら、どちらを選びますか？
 1. 昇進 2. 昇給 3. どちらでもよい
- G. あなたにとって、“良い仕事”とは、次のどれを意味しますか？
 1. 賃金が高いこと
 2. 働きがい（仕事に価値）があること
 3. 職場の人間関係がよいこと
 4. 長く働けること 5. 仕事が楽なこと
- H. あなたは、現在のあなたの賃金をどう思いますか？
 1. もう少し高くてもよい
 2. まあまあと思っている
 3. 十分である
- *H. もしあなたの給与に余裕が生じたとき、その資金はどのように使いたいと思いますか？
 1. 貯蓄をする 2. 子供の教育費に充てる
 3. 耐久消費財（冷蔵庫やテレビ、洗濯機など）を買う
 4. レジャーや観光・趣味に充てる
- I. あなたは、現在の休日制度や労働時間をどう思いますか？
 1. 満足である 2. 不満である
 3. 満足ではないが不満でもない
- J. あなたは、職場の福利厚生施設についてどう思いますか？
 1. 大変よい 2. 概ね満足である
 3. 貧弱である
 さらに何の充実が望まれますか？
 (i. 便所 ii. 水呑み場 iii. 食堂
 iv. 娯楽室 v. 送迎バス vi. 売店
 vii. 医務室 viii. その他_____)
- K. たとえ工場の利潤をある程度圧迫しても、福利厚生施設は充実されるべきだと思いますか？
 1. 厚生施設は労働者にとって重要だから、それ相応に優先されるべきだ
 2. 工場は利潤を第1に考えるべきだ
- L. あなたは、ボーナスや諸手当などについてどう思いますか？
 1. 十分である
 2. 十分ではないが悪くもない
 3. 不十分である
- M. あなたは、現在の職場の人間関係に満足していますか？
 1. 満足している 2. どちらともいえない
 3. 不満である
- N. あなたの最も親しい友人は、職場の人ですか、それとも工場外の人ですか？
 1. 同じ工場の人である
 2. 親しい友人は工場の外にいる
- O. あなたにとって最も重要と考えられる生活はどれですか？
 1. 家庭生活・個人の生活
 2. 職場の生活・人間関係
 3. そのいずれでもない社会的活動など
- P. あなたの仕事には、熟練や経験が必要ですか？
 1. 大いに必要である 2. 少し必要である
 3. ほとんど必要ない

Q. 給与には時間給と出来高給がありますが、あなたはどちらを希望しますか？

1. 仕事の速い遅いに左右されない時間給が良い
2. 仕事が少しきつくなっても賃金が増える出来高給が良い

R. もし今のあなたの仕事と全く同じ仕事で、もっと高い賃金を支払おうという工場が現れたら、あなたは今の職場を変えますか？

1. 変わる
2. 分からない
3. 変わらない

(その理由は？)

i. _____)

S. もし仮に転職する機会があるとすれば、どんな仕事を選びますか？

1. もっと賃金の高い仕事
2. もっと技能が生かせる仕事
3. もっと楽な仕事
4. もっと挑戦的で面白い仕事

Ⅲ 帰属意識等について

A. あなたは、現在の仕事をどうやって見つけましたか？

1. 友人の紹介で
2. 親・兄弟・親類の紹介で
3. 会社の募集で

B. あなたは超勤・その他で追加の収入があるのと、予定の時間に帰宅できるのと、どちらを希望しますか？

1. 収入増を希望する
2. どちらともいえない
3. 追加収入はなくても決まった時間に帰宅したい

C. あなたは、工場のなかで色々異なった職場への配置換えがあった方がよいと思いますか？

1. いいえ、同じ仕事のままの方がよい
2. はい、色々な職種を経験したい

D. ある人が短期間欠勤した時、その仕事は誰がそれを補充すべきだと考えますか？

1. その人が後日やればよい
2. 同じ職場の人が代ってやればよい
3. 欠勤者専用の代替要員を準備しておくべきだ

E. あなたの工場や周囲の社会では、男性と女性の能力が等しい場合、平等に扱われていると思いますか？

1. 概ね平等である
2. 平等に扱われていない
3. 問題によっては、必ずしも常に平等である必要はない

F. 管理者と労働者が同じ食堂で食事をとることを、あなたはどのように思いますか？

1. 必ずしも同じ食堂でとる必要はない
2. 同じ食堂で同じ食事をとることによって、一体感が生まれると思う
3. 個人的には、別々の食堂の方が気楽でよい

G. あなたの工場で制服を着用することは、意味のあることだと思いますか？

1. 服装は本来個人の自由であるべきだ
2. 制服は従業員の一体感を醸成するうえで有用だ
3. 実用性の観点から制服はあった方がよい

H. 「朝礼」(朝の工場全体の打ち合わせ)は必要だと思いますか？

1. 必ずしも必要ではない
2. 従業員の一体感と規律をつくりだすためにあった方がよい
3. 作業を円滑に進めるための打ち合わせが、適宜あればよい

I. 工場全体のレクリエーション活動(運動会やパーティなどの親睦活動)についてどう思いますか？

1. それは工場のやる仕事ではない
2. 従業員の一体感を生むためにあった方がよい

J. 会社の主たる目的はどこにあると思いますか？

1. 株主(資本家)および会社役員の利益獲得
2. 会社自体(法人としての会社)の存続・発展
3. 従業員の雇用確保と福祉向上

K. あなたが会社の研修や会社の派遣などで、新しい企業情報や技術知識を得たとき、それを他の同僚にも分与・共有すべきだと思いますか？

1. 仕事の一部なので当然そうすべきだ
2. それは個人に与えられたものなので、必ずしもその必要はない

L. 企業のなかで、人物を評価する場合、どのような基準が最も重要だと思いますか？

1. 思想やイデオロギー
2. 職務能力
3. 人間的な魅力

*M. 日本企業では、勤勉は極めて重要な美德と考える傾向がありますが、あなたはどのように思いますか？

1. 勤勉こそが、高い労働生産性を支える重要な資質である

2. 勤勉は大事であるが、自分の生活やシステム全体とのバランスも考えるべきだ
3. 勤勉よりも、教育や訓練など能力の開発・育成こそが重視されるべきだ

IV 熟練・技術・品質意識について

- A. 職長や監督者などの経営管理者の資質として、次のどれが最も重要だと、あなたは考えますか？
 1. 教育水準 2. 熟練経験
 3. 人間的魅力
- B. 熟練や技術の習熟には、工場内のひとつの職場にできるだけ長くいる方がよいと思いますか？
 1. 複数の職場を経験する方が、真の熟練には役立つと思う
 2. ひとつの職場に長くいる方がよい
- C. 新しい機械設備が導入されたり、技術革新があったとき、その利用・対応には何が最も重要だと思いますか？
 1. これまでの経験 2. 特定の技術教育
 3. OJT
- D. 今ある機械設備に技術革新があり、その導入が可能で、既存の機械は廃棄しても導入すべきだと思いますか？
 1. その技術革新が画期的ならば、廃棄しても導入すべき
 2. 現在の設備がまだ使えるのならば、導入すべきではない
 3. 現在の設備の性能が落ちてきてから、導入すればよい
- E. あなたの工場に新鋭の機械設備が配備されたとき、あなたはどのようにしますか？（賃金の上昇はないものとする）
 1. 正式な教育訓練を受けて、そこに配置された
 2. 現在の職場で満足しているので、このままでよい
 3. OJT 程度の簡単な教育訓練なら受けて、新しい機械の操作をしたい
- F. あなたの工場の製品検査・品質検査をどう思いますか？
 1. よく知らない 2. 現状のままでよい
 3. もっと厳しくした方がよい
- G. あなたの工場では QC サークル制度を導入していますか？
 1. 導入している 2. 導入していない
 3. よく分からない
- H. あなたは、QC サークルとはどういう目的と機能を持つものか御存知ですか？
 1. よく知っている
 2. 詳しくは知らないが一応知っている
 3. 知らない
- I. 今あなたの熟練度や技能水準をさらに引き上げるためには、何が最も必要だと思いますか？
 1. 上司の技術指導 2. 工場外での技術教育
 3. 労働意欲をかきたてる職場の環境改善
- J. 生産性を上げるためにあなたの工場に、外国の機械を導入することは有効だと思いますか？
 1. 優れた機械があれば生産性は上がると思う
 2. 機械が入っても、他のところに問題が多いので有効ではないと思う
- K. あなたは労働組合の生産性向上に対する取り組みをどう思いますか？
 1. 労働組合も、もっと積極的に生産性向上の問題に取り組むべきだ
 2. 労働組合は、労働者の権利を守ってさえいればそれでよい
 3. 労働組合も、よくやっていると思う
- L. この工場の経営内容を改善するためには、生産量の拡大と品質の改善のどちらが、より重要だと思いますか？
 1. 生産量の増大 2. 品質の向上
 3. もっと別のところに問題がある
- M. 品質を改善するためには、どういうことが最も有効だと考えますか？
 1. 新しい機械設備を導入すること
 2. 労働者の品質に対する態度を改善すること
 3. 管理者・技術者の意識改善と能力向上を図ること
- N. あなたは、何故現在の仕事を続けているのですか？
 1. 賃金が良いから
 2. 家から近くて便利だから
 3. 仕事が面白いから
 4. 他に仕事がないから
 5. パートタイムだから
- O. あなたは、職場で困った問題がおきたとき、誰に相談しますか？
 1. 上司 2. 労働組合 3. 同僚
 4. 家族

V 社会意識および補充質問

A. 次の職業のうち、社会的に最も重要だと思われるものを、順序をつけ2つ(◎, ○), また最も重要でないと考えられるものを1つ(△)選んで下さい。

1. 医者 2. 技術者 3. 大学教授
4. 小学校教師 5. 兵士 6. 経営者
7. 政府役人 8. 警察官

B. 熟練の形成には、次のうちのどの要因が最も重要だと思いますか? (重要な順に2つ(◎, ○)選んでください)

1. 経験 2. 基礎教育 3. 管理者の指導
4. 健康的な体力 5. カンなどの個人の天性

C. あなたはこの工場の様々な規則をどう思いますか?

1. 厳しすぎる 2. 適切である
3. もっと厳しくすべきである
4. 厳しいが、守られてない

D. 仕事にはお互いの競争が持ち込まれるべきだと考えますか?

1. 競争は必要である
2. 競争よりも職場の人間関係の協調の方が重要だ
3. 競争よりも少しでも多くの人に仕事を与える方が重要だ

E. もし職場にどうしても競争が必要な場合、次のいずれがよいですか?

1. 個人間の競争
2. グループをつくり、グループ間での競争

F. 勤続年数により大きく賃金の上がる年功序列型賃金システムをどう思いますか?

1. 年功賃金は重要である
2. 賃金は年功(勤続年数)依存ではなく、平等な方がよい
3. 賃金は能力給(含む出来高給)がよい

G. あなたは終身雇用(定年までの雇用保障)について、どう思いますか?

1. 生産性を低くする傾向を生み出すと思う
2. 雇用の長期的安定は労働者にとって好ましい
3. 長期的安定雇用よりも自由な転職機会の多い方が重要である

H. 昇進は勤続の長さに関連づけられるべきだと思いますか?

1. はい、昇進に際して評価されるべきと思う
2. いいえ、昇進は別の能力で判断されるべきと思う

I. あなたは、現在の賃金体系全体をどう思いますか?

1. 従業員相互間にもっと大きな格差があってもよい
2. 適切である
3. 格差が大きすぎて不平等である

J. 賃金や昇進、地位などは、原則として教育水準(学歴)に応じて決められるべきだという意見がありますが、あなたはどう思いますか?

1. 原則としては賛成だ
2. 教育以外にも考慮すべき重要な要因はたくさんある
3. 教育水準は必ずしも有効な判定基準ではない

K. あなたは、優れた工場経営者に次のどんな資質が最も重要だと思いますか?

1. 大きな利潤を挙げうる能力
2. 従業員の世話をよくすること
3. 思想やイデオロギーを含む人間的品格

L. 経営者・管理者は、その企業で働いている者のなかから抜擢されるべきだという意見がありますが、あなたはどう思いますか?

1. 原則として賛成
2. 能力がありさえすれば外部の人でもかまわない

M. 管理者と従業員のコミュニケーションについて、主要な役割を果すのは誰だと思いますか?

1. メキシコ人マネージャー
2. 日本人マネージャー 3. その他の監督者
4. その他(i. _____)

N. あなたは、上司から直接技術の指導を受けることがよくありますか?

1. よくある 2. たまにある
3. ほとんどない

O. あなたは会社の外で、上司とよく話したり、一緒に食事をしたりする機会がありますか?

1. よくある 2. たまにある
3. ほとんどない

P. 工場で何か意思決定をするとき、トップダウン方式を原則とすべきだという意見がありますが、あなたはどう思いますか?

1. 賛成だ
2. 賛成だが、一応は従業員の意見も聞くべきだ

3. 工場全体の合意を得てから決定すべきだ

Q. 中間管理職（部長・課長職など）には、現場からの提案をトップの方針・意思決定に反映させる（ボトムアップ）大事な役割がある、という意見についてあなたはどのように思いますか？

1. 賛成だ
2. むしろ逆に、トップの方針を現場に適確に伝える（トップダウン）のが役割である

R. あなたの工場では、「提案制度」に則り生産活動の改革に関する提案をすることは評価されますか？

1. 必ずしも歓迎されない
2. 評価され、長期的には昇進や昇給につながっていると思う
3. 提案した方がよいとは思いますが、評価されているかどうかは分からない

S. あなたの職場で、もしあなたが生産性を改善するための提案をしたならば、受け容れられると思いますか？

1. 受け容れられるだろう
2. 受け容れられないと思う

*T. あなたは今日のメキシコ経済に、どんな問題点を最も強く感じていますか？

1. 技術水準が低い
2. 労働力が勤勉でない
3. すぐれた経営者の不足
4. メキシコの文化や産業組織に問題がある
5. 中間管理者層の質に問題がある

*U. あなたはいわゆる「日本的経営」（終身雇用や年功賃金、福祉重視、労使一体的経営等々）はメキシコへ移転可能だと思いますか？

1. 「日本的経営」には普遍性があるので可能である
2. それは文化的に日本に固有なものであるため困難である
3. 何も「日本的経営」として特殊に捉える必要はない。メキシコにも既に似たような制度や慣行がある。

御協力ありがとうございました

(注) *の付いた質問項目は、メキシコでの工場調査のために、修正ないし追加されたものであることを示す。なおIICの質問は削除。

Abstract

Is It Possible to Transfer the Japanese Style of Management to a Different Cultural Society?: An Analysis Based on a Job-Consciousness Survey at Mayekawa's Factory in Mexico

Yukihiko Kiyokawa and Hiroyuki Oba

The so-called Japanese style of management is very often said to be difficult to transfer outside Japan, because it is deeply rooted in Japanese social structure and culture. However, is this true? The main purpose of our study is to examine whether this argument is correct or not.

For this empirical study, we chose a representative Japanese manufacturer of industrial refrigerators, which had transferred its management and technology from Japan to Mexico. We twice conducted a job-consciousness survey in Mexico in order to examine clearly the issue of creating the “motivated labor force”, which is the crux of management transfer and the ultimate goal of Japanese style of management.

Discriminant analysis was applied for testing the attainment of three collective job-consciousness (constructs): “Sense of Unity in the Organization”, “Commitment”, and “Job Satisfaction”. These three constructs are necessary for creating the “motivated labor force”. The statistical analysis proves that Japanese style of management was successfully transferred in rather early stage of transplanting a new industrial refrigerator in Mexico. In other words, the cultural differences are not a major obstacle when transferring the Japanese style of management, at least in our specific case.